

## **АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ (МЕТОДИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)**

Аттестация как явление, связанное с проверкой соответствия работника организации установленным требованиям, получает все более широкое распространение. В настоящее время можно говорить о новом качественном этапе аттестации, при котором проводятся проверки на профессионализм, компетентность, пригодность к работе.

Для оценки эффективности труда социальных работников используется ряд специально разработанных научных методов: биографический, интервьюирование (собеседование), наблюдение, метод экспертной оценки, критического инцидента, а также методы оценки результативности труда.

В Свердловской области при проведении аттестации кадров учреждений социальной защиты населения на практике используются следующие методы оценки эффективности деятельности сотрудников.

1) Метод стандартных оценок. Отдельные аспекты работы сотрудника оцениваются руководителем в течение аттестационного периода и заносятся в специальную форму по стандартной шкале. Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Однако этот метод имеет ряд серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

2) Экспертная оценка. С помощью этого метода можно определить деловые и организаторские качества работника. Для характеристики этих качеств устанавливают 6-7 критериев (спо-

способность планировать труд, профессиональная компетентность, ответственность за выполняемую работу, коммуникабельность, трудолюбие, способность к нововведениям). По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной шкале (отлично – 5, хорошо – 4, удовлетворительно – 3, неудовлетворительно – 2, плохо – 1).

Недостаток этого метода обусловлен необходимостью формирования группы экспертов, соответствующих высоким требованиям (компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями; умение проводить экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника). При этом главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своих мнениях. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего уровня авторитетности членов комиссии.

3) Метод оценки по решающей ситуации. При использовании этого метода оценивающее лицо фиксирует в журнал примеры поведения работника («правильного» и «неправильного»), совершенных в определенной «решающей ситуации». По записям оценивается результативность труда работника. Результатом оценки поведения работников является социально-психологическая характеристика, содержащая информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких – менее эффективно. Недостаток этого метода заключается в том, что он не помогает выявить причину поведения сотрудника и его последствия.

4) Сравнительный метод или метод классификации. Имена оцениваемых работников наносятся на отдельные карточки в определенном порядке, чтобы каждый оцениваемый сравнивал-

ся с остальными. Затем лица, проводящие оценку, помечают карточку с именем человека из каждой пары, который, как считают оценщики, лучше по тому или иному заранее определенному критерию. Отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и затем результаты обобщаются в виде индекса, основанного на количестве «предпочтений» по сравнению с общим количеством оцениваемых работников. Полученные оценки рейтинга можно сравнивать со средним рейтингом, распределяя сотрудников по группам.

Недостатки использования этого метода: во-первых, ему присущи односторонность и приблизительность, что затрудняет применение сделанных оценок для целей развития персонала, профессионального обучения; во-вторых, он является жесткой формой оценки для сотрудников, поскольку может повлечь за собой трения в трудовом коллективе. Применять данный метод во время аттестации нежелательно.

5) Управление по целям (задачам). Руководящие лица через сотрудничество с подчиненными осуществляют выработку своих целей, совпадающих с целями организации. Это дает подчиненным возможность использовать самоконтроль результативности своего труда.

Практические трудности могут возникать по следующим направлениям: велики объемы «бумажной работы»; ставится слишком много задач, что затрудняет их выполнения; иногда бывает сложно связать результаты введения управления по задачам и вознаграждение; слишком большое значение придается краткосрочным задачам; отказ от изменения изначальных задач; использование управления по задачам как жесткого метода контроля направлено, скорее, на запугивание, чем на побуждение работать.

Кроме того, слабой стороной оценки является то обстоятельство, что сотрудник может достигать или не достигать целей по своей воле. Дело здесь не только в разграничении компетенции, но и в необходимости учета неконтролируемых или непредвиденных факторов – тех обстоятельств, которые могут в значительной мере повлиять на результаты его деятельности не-

зависимо от его личных усилий. Поэтому с помощью этого метода лучше будет оцениваться оперативность сотрудника.

Проведенный анализ показывает наличие в каждом из методов недостатков, которые влияют на оценку результативности аттестации. Однако, несмотря на недочеты в методах оценки эффективности деятельности сотрудников, аттестация может быть результативной. Главное при этом - не сами методы, а формы их использования. Некомпетентные эксперты или лица, не имеющие ни таланта, ни желания, могут свести на нет любой метод. Таким образом, при разработке эффективных систем оценки большее значение имеет лицо, производящее оценку, а не метод.

Для того чтобы работник всегда эффективно выполнял свою работу, необходимо корректно ему сообщить о результатах оценки. Для этого руководитель должен постараться дать работнику возможность расслабиться и подчеркнуть, что данная беседа является не дисциплинарным мероприятием, а встречей с целью обсуждения прошлой работы для того, чтобы дать рекомендации в будущем. Начинать беседу надо с положительных достижений работника, изложение недостатков следует размещать между двумя положительными результатами. Руководителю и аттестационной комиссии очень важно соблюдать эти моменты, быть объективными, чтобы в будущем человек не потерял веру в себя, интерес к профессии и мобилизовал свои усилия на эффективную работу.

### Список литературы

1. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко.- М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001.- 288 с.
2. Методика оценки торгового персонала. // Управление персоналом. 2006. № 12 (142).
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: «Дело», 1995. – 704 с.

4. *Реймаров Г.В.* Два подхода к оценке персонала // Управление персоналом. 1999. № 4.
5. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для вузов / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА–М., 1999. – 256 с.